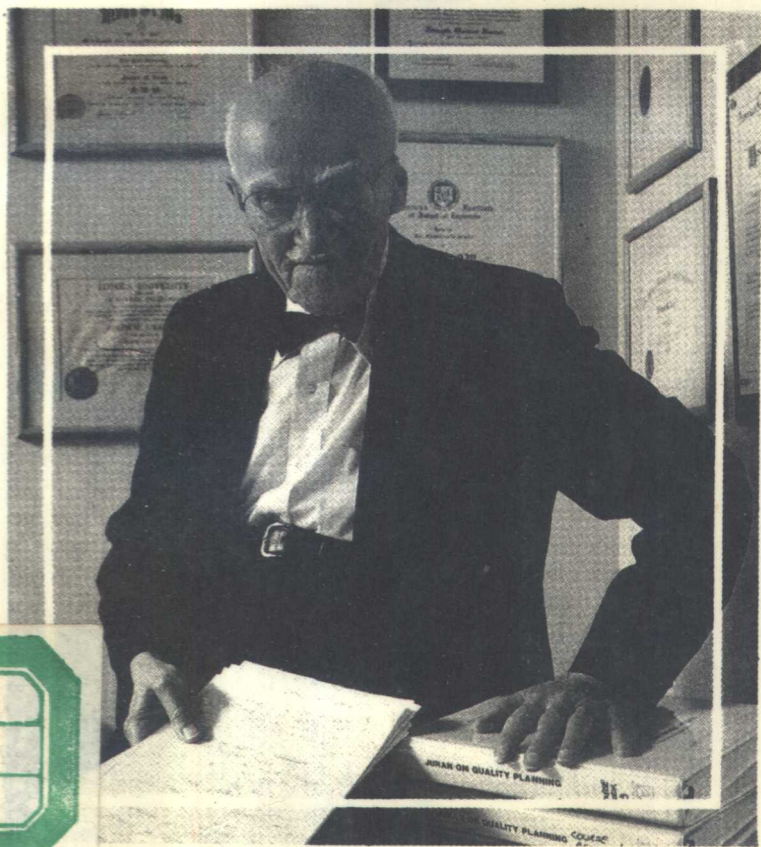


□ 企业人最佳经营实务用书

彼得经营妙方66

□ 孔祥智 梁 冰 编译

□ 中国经济出版社



企业人最佳经营实务用书

彼得经营妙方 66

孔祥智 梁 冰 编译

中国经济出版社

(京) 新登字 079 号

内 容 提 要

展示在读者面前的，是用形象的比喻和名人的警句编译而成的一篇一篇的妙趣横生的小故事，读者可以在轻松愉快的回味中掌握到美国著名经营管理者劳伦斯·彼得的 66 个妙方，这些妙方既是补足各国企业易出现的缺陷的系列药方，又是反映了国外企业先进的经营之道的技巧精选。正因为彼得妙方具有的作用，《彼得妙方》一出版，便被译为多国文字出版，列为美国非小说类畅销书之首。

责任编辑：华连斌

封面设计：章建人

彼得经营妙方 66

孔祥智 梁 冰 编译

中国经济出版社出版发行

(100037·北京市百万庄北街 3 号)

各地新华书店经销

北京地质局印刷厂印刷

河北三河县赵华装订厂装订

787×960 毫米 1/32 6.75 印张 109 千字

1992 年 2 月第 1 版 1993 年 8 月第 2 次印刷

印数：30,001—45,000

ISBN 7-5017-1671-4/F·1080

定价：3.50 元

前 言

—— 彼得原理外一章

错误是人所难免的，但是，在白纸还没写上黑字之前，便用橡皮去擦，也未免做得过头了。

—— 詹金斯

自从人类发明轮子以来，人便成为其创造之奇迹的忙乱牺牲者。他耕种土地，生产出丰硕的粮食；他用帆掣肘挡住不可见的风，获得了破浪急进的力量；他把水烧开变成蒸气，产生了动力；他用电力照亮他的世界，进而向复杂的电动传播传统、核裂变、电子计算机、激光束等领域发展；他遨游太空，并在月球上漫步。

在我有生之年，人类已经取得了长足的进步，但我唯恐它正朝错误的方向发展。

—— 纳什

与这些伟大成就相伴随，人类也产生了一些可怕的无能现象。他把官僚政治发展到这样的高度，以致于人们完成最简单的工作，也需要花费大量的时间和精力；他建立了繁复的邮政制度，可今天人

们寄一封信所花的时间居然比昔日用驿马送信的时间还长；他建造了喷气式飞机，得以迅速地飞越重洋，却要在着陆前，在机场上空盘旋很长时间，及至降落，他又必须花几小时寻找他行李的放置地点；他排队等候出租车，出租车也排队恭候顾客；他试图向家里打电话，但听到的不是拨号音，而是一声不响或负荷过重的电话录音；他搭乘经常往来于两地的火车，却因沿途故障频频而耽误了时间。

在家里，新的用具在几天之内便操纵不灵甚至支离破碎。售后服务和修理总拖延很长时间，以致于这些用品买回主人手中不久又不能用了。

所谓进步，就是用一种麻烦更换另一种麻烦。

—— 埃利斯

当人们考虑到与他们的光辉成就相对，他们犯了巨大的错误时，他们就会认识到，他们可能成了他或别人无能的牺牲品。在学校里，由于老师不善教，他感到焦虑、苦恼。他把汽车送给机械工修理，结果，这部汽车送回来时，不但旧毛病没有修好，而且还增添了一些新毛病。他选出的政府曾许诺建立美好的社会，但从没能作出一个平衡的预算。

对这种有能力和无能的现象所作的调查促使我创立彼得原理：

在一个机构里，每一个职工都倾向于爬上他不能胜任的阶层。

在我研究“彼得原理”时，我发现自己已建立了一门新科学——机构学，专门研究阶层体系的学问。

人们都在机构中料理事务。学校则从幼儿园到大学分级设置。一切事务都由职员——他们按头衔分级——来处理。政府由纳税人组成，他们构成金字塔的底层，国家领导人则成为金子塔顶。同样，军队、兄弟会、社会福利、体育、黑手党等等都按阶层建立机构。

因为我们都在机构中工作，因为我们大部分生活都受机构的控制，因此，为了我们的幸福和生存，我们有必要对这些机构进行深切的了解。

每一机构都有其职位、等级、阶层的设置，每个人都归属于其中某一层。假如他很能干，那么，他必定会对人类作出积极的贡献。提拔一个人，也许会把他从能够胜任的阶层提升到他不能胜任的阶层。

世界上每一行业，都会有一些人在某些方面无法胜任。如果一个人被给予充足的时间和足够的升迁，他最终一定会到达他不能胜任的阶层，并停留在那个阶层上，接连受挫，习以为常地敷衍塞责，使同事灰心丧气，破坏整个组织的功效。

我不责备小过错，因为，这些固有的弱点都可以原谅。

—— 罗斯科门伯爵

每一个人都受彼得原理的影响，只有那些还没达到顶峰的人，才能不断取得成就。人人都在默默地向上爬。在一些人获得他们不能胜任的职位后，累赘的人就会积聚，毫无效力的官僚政治就会产生，品质就会败坏，平庸的人就会得意扬扬，公司就会关闭，政府就会衰败，文明就会崩溃，人类前景就会黯淡无光。

这显然是一个悖论：在这个急速变化的时代，未来就存在于我们之中，未来在我们眼前毁灭了现在，我们从未对前程如此无法确定。

—— 胡佛

在彼得原理出版以后，我接到了几千封彼得原理受害者的来信，他们要求我提供意见，解决他们的个人问题。在我结束讲座时，总有人邀请我帮他们处理一些特殊问题。所有请求都可纳入这两大类：（1）对避免最高阶层并发症我能做些什么？（2）作为一个主管，我怎样才能把我的下属安置在适当的能力层次上？这本“彼得妙方”就是专为解决这些问题而撰写的。

书籍的真正用意在于引导人们进行独立思考。

—— 莫利

许多作者在没理解问题之前就作出解答。“彼得妙方”则不这样。我明白“彼得原理”的作用，我所

提供的解决方案，都是我多年研究的产物。我并不推荐投机取巧的招式，但是这本妙方将引导人们获得伟大的个人成就和真正成功的喜悦。

每个人的问题都有一套简易的解决办法——干净利落，表面看来似乎有理，其实是根本错误的。

—— 门肯

“彼得妙方”一书的意图是，使人们在生活的各个方面都取得幸福、美满的结果。如果达到这个目的，就必须身体力行，埋头苦干，或充分发挥你的潜在能力，并避免落入不能胜任的陷阱，这可扼要地表述为：

彼得妙方：向前迈进，以便获得更美好的生活。

真正的进步是通过不断往前迈进取得的，而不是通过爬上不能胜任的阶层而取得的。“彼得妙方”将向你揭示，真正的成功之路即在你脚下，它是通过你不断向前迈进、创造更美好的生活而取得的，而不是通过一味地向上爬升，达到生活的总体无能而取得的。这本“彼得妙方”将向你指明，应该改善生命的本质，而不要盲目地逐级向上爬升。

我将去任何可以向前的地方。

—— 利文斯通

本书分为三部分：

第一篇：单调的工作

072710

本篇将使你对“彼得原理”所造成的错误知识有更进一步的认识，并使你对为什么绝大多数解决问题的常规方法反而把问题搞得更加复杂。

第二篇：保护你的能力

读了本篇，你就知道了怎样才能使你的生活更具创造力、信心和才能。它将告诉你如何避免成为盲目向上爬升的可悲牺牲品，指导你如何取得美满、幸福的个人生活，如何在你的事业生涯中取得满意的成就，并且得意官场、飞黄腾达。

第三篇：用才

本篇将向你揭示待人接物的成功之道并告诉你怎样提高你作为一个主管、经理的效率和能力。

我们已经对我们的生活环境作了根本的改变，现在，我们必须改变自己，以便在新的环境中生存。

—— 威纳

献给当代企业人

目 录

前言 ——彼得原理外一章	
第一篇 单调的工作	(1)
第一章 上进与上爬.....	(3)
第二章 性别影响人的社会活动.....	(8)
第三章 等级森严的组织结构在退化 ...	(21)
第四章 庸俗的地位变迁	(35)
第二篇 保护你的能力.....	(47)
第五章 正确认识自己	(49)
彼得第1妙方：彼得大补丸—— 恢复你的体力	(51)
彼得第2妙方：彼得养神术—— 每天都在度假	(54)
彼得第3妙方：彼得清心丹—— 把你每天的活动列成表	(56)
彼得第4妙方：彼得避邪术—— 驱除你生活中的阴影	(58)

- 彼得第 5 妙方：彼得壮胆酒——
 做战胜自己的英雄 (59)
- 彼得第 6 妙方：彼得信心散——
 对自己的行为充满信心 (60)
- 彼得第 7 妙方：彼得入世片——
 为他人做点事情 (61)
- 彼得第 8 妙方：彼得发誓剂——
 重申对自己的信心 (62)
- 第六章 了解你所处的层次再往上爬 ... (64)
- 彼得第 9 妙方：彼得自知贴——
 研究自己的历史 (80)
- 彼得第 10 妙方：彼得自知贴——
 找到令你满意至今的原因 (81)
- 彼得第 11 妙方：彼得窥视膏——
 弄清上级的报酬 (82)
- 彼得第 12 妙方：彼得缩骨术——
 把自己从无关的
 事情中解脱出来 (83)
- 彼得第 13 妙方：彼得波尔卡舞——
 找到通向成功的捷径 (84)
- 第七章 确定方向后再行动 (87)
- 彼得第 14 妙方：彼得定向汤——
 确定自己的发展目标 (87)
- 彼得第 15 妙方：彼得凝神草——
 竭尽全力做能胜任的事 (89)

彼得第 16 妙方：彼得长乐散——	
选择持久的快乐	(91)
彼得第 17 妙方：彼得挖潜铲——	
另辟一条适合你的蹊径	(92)
彼得第 18 妙方：彼得占卜术——	
先了解你的能力究竟有多大 ...	(94)
彼得第 19 妙方：彼得占卜术——	
准确地预料事物的发展变化 ...	(95)
彼得第 20 妙方：彼得机遇术——	
看看别的职业是否适合你	(96)
彼得第 21 妙方：彼得安心散——	
让良知引导你	(97)
第八章 如何提高你的能力	(98)
彼得第 22 妙方：彼得自保术——	
不要为晋升而晋升	(98)
彼得第 23 妙方：彼得装傻法——	
对于不想得到的	
晋升可佯装无能.....	(100)
彼得第 24 妙方：彼得隐身术——	
不要过上司看得过重.....	(102)
彼得第 25 妙方：彼得谈判术——	
遣词造句应尽量模糊.....	(103)
第三篇 用才	(109)
第九章 确定你的目标.....	(111)
彼得第 26 妙方：彼得展望法——	

明确奋斗的目标.....	(113)
彼得第 27 妙方：彼得矫正术——	
确立成功的标准.....	(114)
彼得第 28 妙方：彼得长脑灵——	
确立目标时应集思广议.....	(116)
彼得第 29 妙方：彼得决胜术——	
把个人目标与团体	
目标结合起来.....	(117)
彼得第 30 妙方：彼得定向器——	
要以满足需要为目标.....	(117)
彼得第 31 妙方：彼得务实术——	
目标要切实可行.....	(119)
彼得第 32 妙方：彼得表术法——	
用语言和行动来表达目标.....	(120)
彼得第 33 妙方：彼得分权法——	
让别人来参与	
具体目标的制订.....	(122)
彼得第 34 妙方：彼得精确术——用明确、	
易懂、恰当的语言	
来表述目标.....	(123)
彼得第 35 妙方：彼得自怡汤——	
做事情要适可而止.....	(124)
第十章 三思而后行.....	(126)
彼得第 36 妙方：彼得思考法——	
运用合理的思维程序.....	(128)

- 彼得第 37 妙方：彼得及时雨——
及时作出决定…………… (131)
- 彼得第 38 妙方：彼得平衡术——
在恐惧和焦虑中求得平衡…… (132)
- 彼得第 39 妙方：彼得简练术——
最简单的往往是最优的…………… (135)
- 彼得第 40 妙方：彼得分隔屏——
把决策方案和人事问题分开… (135)
- 彼得第 41 妙方：彼得多手灵——
抓住各种机会，
赶走各种灾难…………… (137)
- 彼得第 42 妙方：彼得飞行术——
一旦决定后应立即行动…………… (138)
- 第十一章 千里之行，始于足下…………… (140)
- 彼得第 43 妙方：彼得预测术——
用概率来揭示未来…………… (142)
- 彼得第 44 妙方：彼得栽培术——
在用人前先把工作交代清楚… (144)
- 彼得第 45 妙方：彼得证伪法——
购买前先试用一下…………… (145)
- 彼得第 46 妙方：彼得知人术——
采用秘密的方式
了解你的下属…………… (148)
- 彼得第 47 妙方：彼得导演术——
把未来可能发生的事情

预先模拟出来.....	(152)
彼得第 48 妙方：彼得试用法——	
让部下有被试用的机会.....	(153)
彼得第 49 妙方：彼得繁殖术——	
再多一点培养人才.....	(154)
彼得第 50 妙方：彼得多耳术——	
用你的第三只耳朵来听.....	(155)
第十二章 重赏之下必有勇夫.....	(161)
彼得第 51 妙方：彼得教学法——	
鼓励做出大人事情的儿童.....	(168)
彼得第 52 妙方：彼得健胃散——	
同时运用各种激励方式.....	(168)
彼得第 53 妙方：彼得工资律——	
把工资和工作绩效等同起来...	(172)
彼得第 54 妙方：彼得提升律——	
使部下的才华和新职位相符...	(173)
彼得第 55 妙方：彼得环境律——	
把工作环境和	
工作绩效等同起来.....	(175)
彼得第 56 妙方：彼得奖励律——	
把奖励和工作绩效结合起来...	(178)
彼得第 57 妙方：彼得奖励律——	
奖罚结合，奖罚分明.....	(179)
彼得第 58 妙方：彼得利润律——	
让职员参预利润分成.....	(180)

彼得第 59 妙方：彼得保障法—— 让职员感受到公司的 安全感和声望.....	(181)
彼得第 60 妙方：彼得点菜法 —— 让职员自己选择付酬方式.....	(183)
彼得第 61 妙方：彼得激励法—— 让职员了解工作 的目标和结束.....	(184)
彼得第 62 妙方：彼得参与术—— 注意奖励表现好的团体.....	(185)
彼得第 63 妙方：彼得动力术—— 鼓励职员发挥潜能.....	(186)
彼得第 64 妙方：彼得嘉奖术—— 对有特殊贡献的职员 应给予特殊的奖励.....	(187)
彼得第 65 妙方：彼得声望法—— 要与各个阶层中的优秀分子 保持沟通.....	(188)
彼得第 66 妙方：彼得渐进法—— 鼓励职员的行动 不断地接近目标.....	(190)

结束语